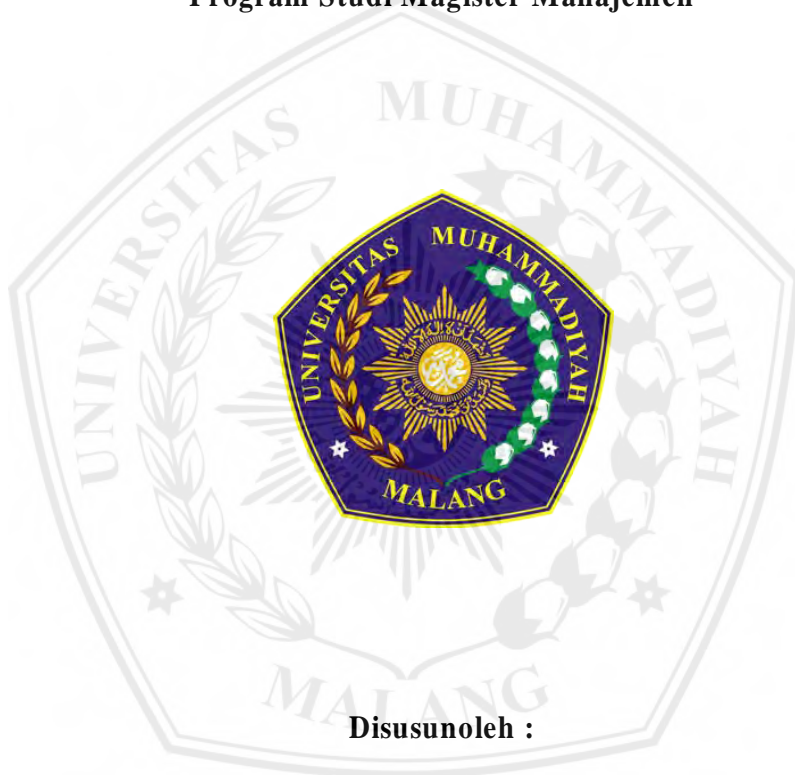


**PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT Dr. SAIFUL ANWAR
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusunoleh :

**MARIZKY KURNIA INDAH YULITA
NIM. 201420280211047**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
OKTOBER 2019**



**PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT Dr. SAIFUL ANWAR
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

**MARIZKY KURNIA INDAH YULITA
NIM. 201420280211047**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
OKTOBER 2019**

**PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT Dr. SAIFUL ANWAR
MALANG DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

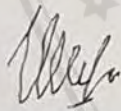
Diajukan oleh :

MARIZKY KURNIA INDAH YULITA
201420280211047

Telah disetujui

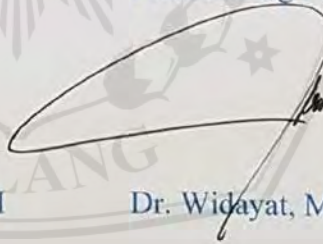
Pada hari/tanggal, **Rabu/30 Oktober 2019**

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Bambang Widagdo, MM

Pembimbing Pendamping



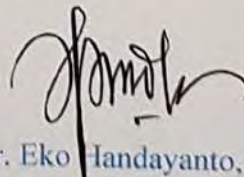
Dr. Widayat, MM

Direktur
Program Pascasarjana



Achsanudin, Ph.D.

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto, MM

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

MARIZKY KURNIA INDAH YULITA

201420280211047

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, **Rabu/ 30 Oktober 2019**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	: Prof. Dr. Bambang Widagdo, MM
Sekretaris	: Dr. Widayat, MM
Penguji I	: Dr. Marsudi, MM
Penguji II	: Dr. Ahmad Mohyi, MM

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **MARIZKY KURNIA INDAH YULITA**
NIM : **201420280211047**
Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dr. Saiful Anwar dengan Metode *Balanced Scorecard*** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 1 November 2019

Yang menyatakan,



MARIZKY KURNIA INDAH YULITA

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dengan Metode *Balanced Scorecard*. Sholawat serta salam tak lupa penulis panjatkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari alam kegelapan menuju alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan saat ini.

Penulisan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Drs. Eko Handayanto, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Widagdo, MM dan Bapak Dr. Widayat, MM selaku Pembimbing tesis yang selalu memberikan arahan dan masukan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
4. Kedua orang tua tercinta, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
5. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa banyak kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 30 Oktober 2019

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
A. LATAR BELAKANG	1
B. TINJAUAN PUSTAKA	4
1. Kinerja	4
2. Balanced Scorecard	5
3. Penelitian Terdahulu	9
4. Kerangka Pemikiran	11
C. METODE PENELITIAN	11
1. Variabel Penelitian	12
2. Teknik Analisis Data	15
D. HASIL DAN PEMBAHASAN	17
1. Perspektif Keuangan	17
2. Perspektif Pelanggan	19
3. Perspektif Bisnis Internal	21
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
E. PENUTUP	26
1. Kesimpulan	26
2. Saran	27
DAFTAR PUSTAKA	28
LAMPIRAN	30

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Perbandingan Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> Sektor Swasta dan Sektor Publik	7
Tabel 2 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	15
Tabel 3 Skala Pengukuran Kuesioner.....	16
Tabel 4 Rasio Ekonomi	18
Tabel 5 Rasio Efisiensi.....	18
Tabel 6 Rasio Efektivitas.....	19
Tabel 7 Hasil Kuesioner Pelanggan	20
Tabel 8 Urutan Kepentingan Kepuasan Pelanggan	20
Tabel 9 Urutan Tingkatan Kepentingan	21
Tabel 10 Hasil Kuesioner Bisnis Internal	21
Tabel 11 Urutan Kepentingan Bisnis Internal	22
Tabel 12 Urutan Tingkatan Kepentingan	22
Tabel 13 Hasil Kuesioner Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
Tabel 14 Urutan Kepentingan Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
Tabel 15 Urutan Tingkatan Kepentingan	24
Tabel 16 Hasil Penilaian Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar	24

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Hubungan Antar Perspektif.....	9
Gambar 2 Kerangka Pemikiran	11



PENGUKURAN KINERJA RSUD Dr. SAIFUL ANWAR DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

Marizky Kurnia Indah Yulita
Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang
queen_marizky@ymail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dengan metode Balanced Scorecard. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja sektor publik dengan metode Balanced Scorecard RSUD Dr. Saiful Anwar 2016 – 2018 dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kinerja yang baik. Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dalam perspektif pelanggan termasuk dalam kategori baik, kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dalam perspektif keuangan termasuk dalam kategori baik, kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dalam perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori baik, dan kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan termasuk dalam kategori baik, sehingga dapat dikatakan bahwa RSUD Dr. Saiful Anwar mampu meningkatkan kapabilitas karyawan dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard

PERFORMANCE MEASUREMENT RSUD DR. SAIFUL ANWAR THOUGH BALANCED SCORECARD METHOD

Marizky Kurnia Indah Yulita
Master of Management
Graduate Program University of Muhammadiyah Malang
queen_marizky@ymail.com

ABSTRACT

This research aims to determine the performance measurement of RSUD Dr. Saiful Anwar through Balanced Scorecard method. The research method used in this research using mixed methods approach. The result of research shows that the measures of public performance based on Balanced Scorecard method of RSUD Dr. Saiful Anwar 2016 - 2018 is divided into four perspective that is customer perspective, financial perspective, perspective with internal business process and perspective learning and growth are included in good performance. The performance of RSUD Dr. Saiful Anwar in the perspective of customers included in the category good, performance RSUD Dr. Saiful Anwar in the financial perspective included in the category good, performance RSUD Dr. Saiful Anwar in the perspective of internal business processes including in good category, and the performance of RSUD Dr. Saiful Anwar in perspective of Learning and Growth included in good category, so it can be said that RSUD Dr. Saiful Anwar able to increase employee capability and give customers satisfaction.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard

A. LATAR BELAKANG

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi suatu organisasi, baik untuk saat ini maupun masa mendatang. Pengukuran kinerja hendaknya mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang dapat ditinjau dari segi keuangan maupun non keuangan suatu organisasi ke dalam tujuan operasionalnya (Gasperz, 2003). Pengukuran kinerja yang hanya dilihat dari segi keuangan akan berakibat pada orientasi perusahaan yang mengarah pada kepentingan jangka pendek, tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2000).

Masih adanya kekurangan di atas, maka munculah suatu bentuk pengukuran kinerja baru yaitu *Balanced Scorecard*. BSC menjelaskan bahwa tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa mendatang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya, termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi organisasi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda (Kaplan dan Norton, 2000). Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan, dimana ukuran keuangan penting adanya untuk memberikan ringkasan konsekuensi dari tindakan ekonomi yang telah diambil oleh organisasi, dan untuk melihat apakah suatu strategi perusahaan memberikan kontribusi dalam meningkatkan laba. Perspektif pelanggan, dimana pelanggan merupakan pihak luar yang setiap saat menggunakan produk perusahaan, yang akan menjadi sumber penerimaan pendapatan perusahaan. Perspektif bisnis internal, bertujuan untuk mengamati berbagai proses operasional yang penting bagi kelangsungan aktivitas organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bertujuan untuk mengidentifikasi infrastruktur perusahaan yang harus dibangun atau ditambahkan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja lebih banyak digunakan pada perusahaan yang menghasilkan barang, akan tetapi juga dapat diterapkan pada rumah sakit yang bergerak di bidang jasa. Sebagai contoh Peel Memorial Hospital Vancouver Canada dan Mayo Clinic di United States. Kedua rumah sakit tersebut telah

menggunakan kerangka pengukuran kinerja dan evaluasi serta menerapkannya ke dalam perencanaan strategik organisasi untuk meningkatkan kinerja (Griffith, 2000).

Pada rumah sakit, untuk dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang dikelompokkan dalam bentuk rencana strategik. Zelman (2003), berpendapat bahwa manajemen dari suatu sistem kesehatan harus mengembangkan *Balanced Scorecard* yang menghubungkan organisasi dengan strategi dan pengukuran kinerja manajemen.

Beberapa penelitian sebelumnya seperti Aurora (2010) meneliti tentang penerapan *balance scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang. Penelitian tersebut memberikan hasil Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena rumah sakit telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Pramadhany dan Rahardjo (2010) tentang penerapan metode *balance scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada organisasi nirlaba. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa Rumah Sakit Bhayangkara Semarang memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*. Penerapan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, dinilai cukup baik untuk diterapkan. Berdasarkan pengukuran *Balanced Scorecard*, rumah sakit perlu memperhatikan beberapa aspek kinerja dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dinilai masih berada pada tingkat kurang dan cukup. Aspek yang dinilai kurang adalah pertumbuhan pendapatan dan akuisisi pelanggan. Aspek yang dinilai cukup adalah penurunan biaya, retensi pelanggan, tingkat pelayanan, retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

Dalam upaya menjaga proses pencapaian visi, misi, dan tujuan rumah sakit telah disusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) yang dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) serta Rencana Strategis (Renstra) yang berlangsung selama 5 (lima) tahunan. Artinya, RSUD Dr. Saiful Anwar Malang telah menerapkan manajemen strategik, yang merupakan suatu proses untuk membuat rencana, tindakan, dan kebijakan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Visi dan misi lebih banyak diketahui oleh karyawan rumah sakit dibandingkan dengan tujuan

strategik. Hal ini membuat tujuan strategik tidak terinformasikan, sehingga program yang telah dibuat hanya dapat dirasakan dalam jangka pendek.

RSUD Dr. Saiful Anwar Malang sebagai salah satu rumah sakit umum pemerintah kelas A memiliki program-program yang memberikan nilai tambah lebih bagi pelanggan, karyawan dan masyarakat serta mendukung pertumbuhan ekonomi daerah maupun nasional. Untuk menilai keberhasilan program-program yang dijalankan perlu dilakukan penilaian. Penilaian kinerja yang ada pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang masih menitikberatkan pada penilaian terhadap keberhasilan suatu program aspek keuangan dan pelayanan.

Dengan demikian dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif, salah satu cara yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan alat penilaian kinerja, tetapi berkembang lebih jauh menjadi suatu sistem manajemen strategis yang membantu menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan misi organisasi, serta memperoleh umpan balik dari pembelajaran. Penilaian kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar Malang sangat penting dalam upaya meningkatkan status kesehatan masyarakat, untuk masa yang akan datang diharapkan RSUD Dr. Saiful Anwar Malang bukan hanya melaksanakan upaya kuratif dan rehabilitatif saja, namun termasuk upaya preventif dan promotif dalam usaha untuk meningkatkan benefit rumah sakit tanpa melupakan fungsi sosial rumah sakit yang telah dilaporkan.

Penilaian kinerja yang ada pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang masih menitikberatkan pada penilaian terhadap keberhasilan suatu program aspek keuangan dan pelayanan (RENSTRA RSSA, 2019). Dengan demikian dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif yaitu menggunakan *Balanced Scorecard*. Maka peneliti tertarik untuk melakukan pengukuran atas kinerja yang ada di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang dengan menganalisa kinerjanya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dilakukan dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Manfaat yang didapat dari penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan

masukan dan sumbangan di bidang ekonomi. Pada manfaat praktis diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam pelaksanaan strategis suatu organisasi (Mahsun, 2009). Sedangkan menurut Sutiyorini (2002) merupakan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Kinerja organisasi sektor publik bersifat multidimensional yang berarti tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis organisasi sektor publik. Maka pengukuran kinerja organisasi sektor publik harus dibuat komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kinerja.

Mahsun (2009) menjelaskan berbagai pendekatan pengukuran kinerja organisasi sektor publik, yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Anggaran

Adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih atau selisih kurang. Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat keuangan.

2. Analisis Rasio Keuangan

Pengukuran kinerja yang didasarkan atas penghitungan rasio-rasio keuangan, misalnya rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio pasar.

3. *Balanced Scorecard Method*

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran.

4. Audit Kinerja (*Value for Money*)

Pengukuran dan pemeriksaan kinerja dengan berdasarkan pada ukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

2. *Balanced Scorecard*

A. Konsep dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali ditemukan dan digunakan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, sebagai alat pengukuran kinerja untuk perusahaan-perusahaan komersial. Namun pada perkembangannya, *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, dan tujuan ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur (Mahmudi, 2010).

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi sektor publik, termasuk organisasi pemerintahan. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diterapkan pada organisasi bisnis, terutama perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat. *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial.

Perkembangan *Balanced Scorecard* sejak pertama kali lahir tahun 1990-an sampai sekarang telah melalui tiga kali generasi. Pada generasi pertama, *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja organisasi melalui empat aspek yaitu: 1) perspektif pelanggan, 2) perspektif keuangan, 3) perspektif proses bisnis internal, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada waktu itu *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjawab empat pertanyaan yaitu:

1. Bagaimanakah pelanggan melihat kita?
2. Keunggulan apa saja yang harus kita miliki?
3. Dapatkah kita terus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai?
4. Bagaimanakah kita melihat pemegang saham?

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi diukur melalui empat kartu skor yang berimbang. Kartu skor tersebut digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja dan rencana kerja yang akan diwujudkan dan kartu tersebut memiliki sifat berimbang. Artinya, terdapat keseimbangan ukuran kinerja, yaitu antara ukuran

kinerja finansial dan non finansial, antara ukuran internal dengan eksternal, dan antara kinerja jangka pendek dengan jangka panjang.

Model *Balanced Scorecard* generasi pertama menimbulkan kesulitan terutama terkait dengan pemilihan atau penentuan ukuran kinerja serta pengelompokan ukuran kinerja ke setiap perspektif. Untuk mengatasi itu semua, *Balanced Scorecard* generasi kedua mulai mengembangkan keterkaitan antara ukuran kinerja yang satu dengan ukuran kinerja yang lainnya. *Balanced Scorecard* generasi pertama sudah membuat keterkaitan, tetapi masih terbatas pada keterkaitan antar perspektif, sedangkan *Balanced Scorecard* generasi kedua sudah membuat keterkaitan antara ukuran kinerja pada masing-masing perspektif satu dengan lainnya bukan sekedar keterkaitan antar perspektif saja. Dalam generasi kedua *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengimplementasikan strategi dan telah membuat kaitan strategik sehingga manajemen dapat mengetahui bahwa adanya hubungan kausalitas yang menyebabkan ukuran kinerja satu akan mempengaruhi ukuran kinerja lain. Disamping itu, sasaran dan tujuan strategik telah ditentukan sehingga komunikasi strategi mudah dilakukan.

Model *Balanced Scorecard* generasi kedua meskipun lebih komprehensif dibandingkan generasi pertama, akan tetapi masih menimbulkan kesulitan bagi manajemen dalam menentukan prioritas tujuan strategik dan target yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk mengatasinya maka *Balanced Scorecard* generasi ketiga lebih menekankan pada perbaikan fungsi dan relevansi strategi. Dalam generasi ini, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang terukur, terencana, komprehensif, koheren, dan seimbang.

Dalam generasi terkini, *Balanced Scorecard* telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. *Balanced Scorecard* juga digunakan sebagai alat untuk pemetaan strategi. Bagi organisasi, pemetaan strategi merupakan hal yang sangat kritis dan kritikal. Seberapa akurat, detail, dan aktual peta strategi akan mempengaruhi tingkat kesuksesan yang akan dicapai.

B. *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik

Kerangka *balanced scorecard* tidak hanya diimplementasikan pada organisasi bisnis, tetapi juga bisa diimplementasikan pada organisasi sektor publik seperti pemerintah, rumah sakit, perguruan tinggi, dan lainnya. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya pada perspektif keuangan itu karena tujuan organisasi tersebut adalah

mencari laba, sedangkan dalam organisasi sektor publik tumpuannya adalah perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan tujuan organisasi tersebut. Penerapan *balanced scorecard* dalam organisasi publik membutuhkan suatu modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak harus berbeda dengan *balanced scorecard* untuk organisasi bisnis.

Perbedaan *balanced scorecard* pada sektor swasta dengan sektor publik mengakibatkan adanya perbedaan pada pemetaan strategi (*strategy mapping*). Oleh karena tujuan organisasi sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan, maka setiap target kinerja pada perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diarahkan pada upaya peningkatan kepuasan perspektif pelanggan (Niven, 2008).

Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik mengenai perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Kerangka *Balanced Scorecard* Sektor Swasta dan Sektor Publik

PERSPEKTIF	SEKTOR SWASTA	SEKTOR PUBLIK
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses Bisnis Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Sumber: Mahmudi (2010)

C. Komponen-Komponen *Balanced Scorecard*

Komponen-komponen dalam *Balanced Scorecard* (Mulyadi, 2010), diantaranya yaitu:

1) Perspektif Pelanggan

Pelanggan sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik, sehingga perspektif pelanggan dalam sektor publik adalah untuk mengetahui “*bagaimana masyarakat pembayar pajak dan pengguna layanan publik melihat organisasi?*”. Kepuasan pelanggan diperoleh melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga terjangkau. Kepuasan pelanggan tersebut akan memicu kesuksesan kinerja keuangan.

2) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik untuk menjawab pertanyaan “*bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? bagaimana kita melihat pembayar pajak?*”. Dalam sektor publik penyedia sumber daya finansial yang utama adalah para pembayar pajak. Pembayar pajak mengharapkan uang yang telah dibayarkan digunakan secara ekonomi, efisien dan efektif. Meskipun organisasi sektor publik tidak mengejar laba, namun organisasi perlu memikirkan bagaimana meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya secara berkelanjutan. Beberapa ukuran kinerja yang digunakan perspektif keuangan misalnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran, dan indikator lain yang terkait dengan kinerja keuangan organisasi.

3) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal pada organisasi sektor publik bertujuan untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategis dalam perspektif bisnis internal adalah mendukung perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Pencapaian tujuan strategis pada perspektif bisnis internal akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Beberapa tujuan dan sasaran strategis pada perspektif bisnis internal misalnya peningkatan proses layanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemuktahiran teknologi, dan pengintegrasian proses layanan pelanggan secara langsung akan mempengaruhi pelanggan secara langsung dan secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

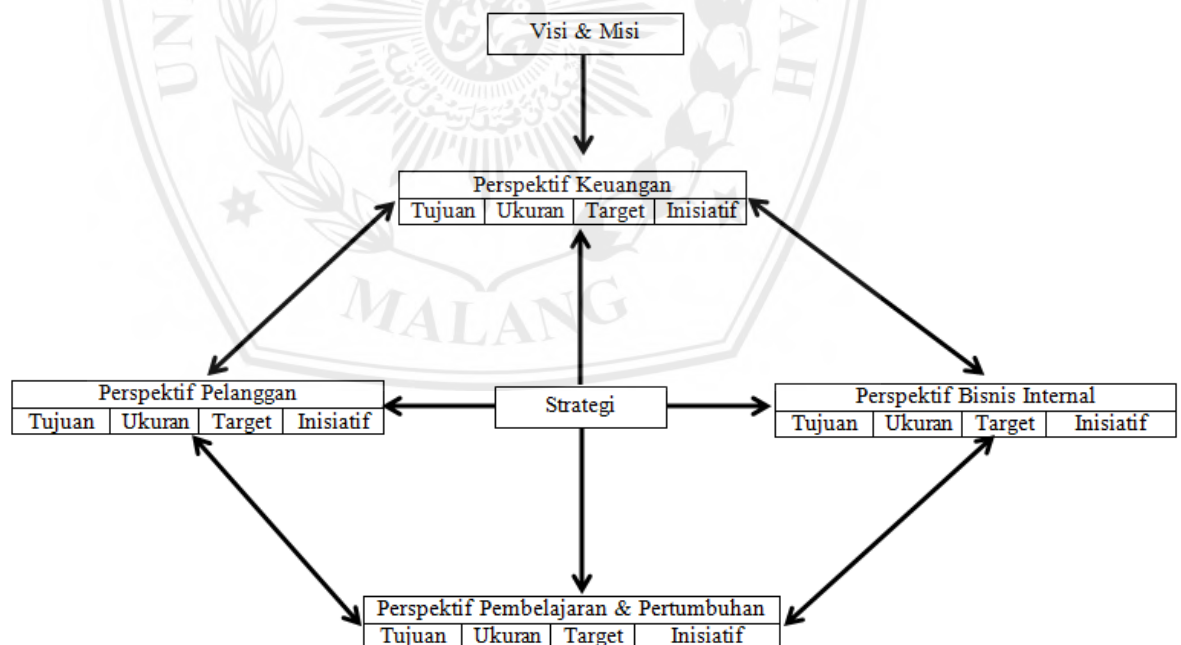
Sasaran dan tujuan strategik yang ditetapkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berpengaruh terhadap perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan. Beberapa sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain: peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motivasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan misalnya cakupan penguasaan keahlian, pendapatan pegawai, dan kepuasan pegawai.

D. Hubungan Antar Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) keempat perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan rantai hubungan sebab akibat yang mampu mengkomunikasikan strategi ke dalam seluruh organisasi.

Hubungan sebab akibat ini meliputi empat perspektif *Balance Scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1. Hubungan Antar Perspektif



Sumber : Mahmudi 2010

3. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang menjadi rujukan penulis dengan pertimbangan adanya kemiripan jenis objek penelitian dan referensi yang digunakan untuk menentukan

indikator pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian yang dimaksud diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Santhi (2013) tentang Aplikasi Manajemen Strategik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Bali).

Hasil penelitian diketahui bahwa perlu diterapkan manajemen strategik dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dinilai cocok diterapkan di LPMP sebagai organisasi publik. Selain digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi manajemen, *balanced scorecard* juga merupakan suatu aktivitas untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan, dan strategik organisasi. Kendala yang dihadapi untuk penerapannya yaitu kurangnya motivasi pegawai untuk melakukan perubahan, sulitnya mengubah cara pandang anggota organisasi, sulitnya dalam mengelompokkan program yang ada di LPMP ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*, serta kurangnya komunikasi antar anggota organisasi.

Persamaan pada penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif kualitatif, sedangkan perbedaannya adalah pada LPMP sudah diterapkan *balanced scorecard* dalam kegiatan manajemen strategik organisasi, sedangkan pada penelitian ini penerapan *balanced scorecard* menjadi hal yang diteliti.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2017) tentang Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di RSUD Sleman).

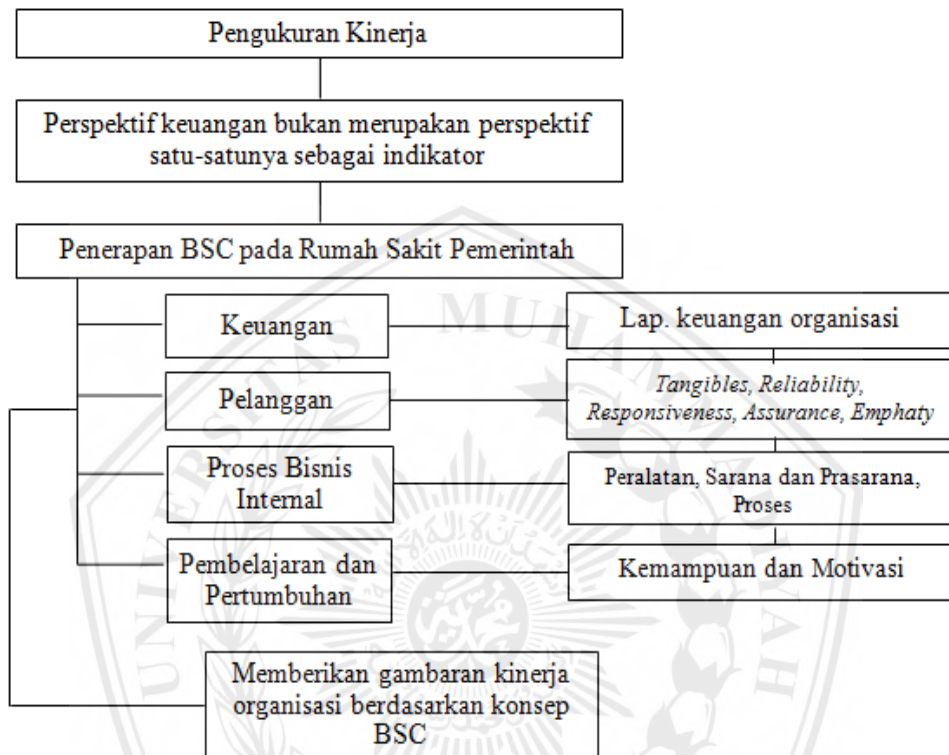
Hasil penelitian diketahui bahwa kondisi kinerja organisasi sudah baik jika dilihat dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Metode pengukuran yang digunakan untuk menilai hasil pengambilan kuisioner pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu *Multiattribute Attitude Model* (MAM). Dengan menggunakan metode MAM tersebut diketahui bahwa dari ketiga perspektif menunjukkan hasil yang cukup baik. Dari hasil tersebut menunjukkan jika *balanced scorecard* juga bisa diterapkan pada rumah sakit yang merupakan organisasi sektor publik.

Persamaan pada penelitian ini yaitu objek penelitian dimana sama-sama meneliti di rumah sakit pemerintah.

4. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

Gambar 2. Kerangka Pemikiran



C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods. Adapun dalam melakukan penelitian menggunakan langkah penelitian dengan mengkombinasikan dua pendekatan yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Creswell (2010) memberikan pengertian bahwa yang dimaksud dengan mixed methods adalah pendekatan penelitian yang menggunakan dua pendekatan secara bersamaan yaitu antara kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan Sugiyono (2016) mendefinisikan mixed methods merupakan suatu metode penelitian yang menggunakan atau menggabungkan anatara metode kuantitatif dan kualitatif yang dapat dipergunakan secara bersamasama dalam satu penelitian, hal tersebut dengan tujuan bahwa data yang akan diperoleh dan dianalisis adalah data yang valid, komprehensif, reliabel dan obyektif yang dibutuhkan dalam penelitian.

Arikunto (2012) memberikan penjelasan bahwa dalam melakukan kegiatan penelitian, peneliti membutuhkan sebuah alat dalam pengumpulan data yang dapat diperoleh melalui tanya menjawab pertanyaan riset (metode survei) atau metode observasi. Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Adapun yang termasuk dalam data primer diantaranya adalah hasil wawancara berkaitan dengan permasalahan rumah sakit, dan hasil wawancara dengan kinerja rumah sakit. Adapun data primer merupakan data yang dipergunakan untuk mendukung informasi atau data primer diperoleh oleh peneliti yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya. Salah satu data sekunder misalnya dokumen seperti: Struktur Organisasi, Profil Rumah Sakit, Laporan Keuangan, Laporan Tahunan, serta data pendukung lainnya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan observasi. Adapun kegiatan wawancara yang dilakukan oleh peneliti untuk menguatkan atas hasil pengolahan data yang memiliki kecenderungan jawaban yang tidak memuaskan atau jawaban yang tidak disetujui. Selanjutnya, pada teknik pengumpulan data, peneliti menggunakan observasi non partisipan yang artinya peneliti tidak terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang sedang diamati tetapi hanya sebagai pengamat independen.

a. Variabel Penelitian

Adapun variabel dari penelitian ini adalah:

1) Perspektif Keuangan

Menurut Mardiasmo (2002), kinerja keuangan dapat diukur dari rasio laporan keuangan, antara lain: rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

a. Rasio Ekonomi

Rasio ekonomi adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam menggunakan anggaran yang telah ditentukan oleh organisasi.

b. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.

c. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas adalah rasio yang menggambarkan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini yaitu dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menggunakan 5 dimensi dalam penilaiannya, antara lain *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* (Hartati, 2012):

- a. *Tangibles* merupakan bentuk fisik dari gedung, peralatan, para pegawai dan fasilitas-fasilitas yang dilihat dan dirasakan pengunjung atau pasien rumah sakit. Aspek ini meliputi: peralatan operasional rumah sakit, kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan, kejelasan papan petunjuk/informasi pelayanan, ketersediaan fasilitas pendukung rumah sakit (ATM, kantin, tempat ibadah) di dalam lingkungan rumah sakit, kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan, kebersihan dan kerapian berpakaian petugas.
- b. *Reliability* merupakan kemampuan pegawai rumah sakit dalam memberikan pelayanan secara akurat dan terpercaya. Aspek ini meliputi: kecepatan dan kemudahan prosedur pelayanan, keakuratan administrasi/pencatatan pasien, ketepatan jadwal pelayanan dijalankan (waktu buka pendaftaran, kedatangan dokter).
- c. *Responsiveness* merupakan ketanggapan dan kerelaan para pegawai rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Aspek ini meliputi: petugas segera memberikan bantuan bila ada kesulitan pada pasien, tanggapan positif terhadap keluhan pasien, kejelasan penyampaian informasi kepada pasien.
- d. *Assurance* merupakan pengetahuan dan kesopanan para pegawai rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Aspek ini meliputi: perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya, keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan, keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien, biaya yang ditawarkan oleh rumah sakit.
- e. *Emphaty* merupakan perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh para pegawai rumah sakit kepada pasien. Aspek ini meliputi: pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan, ketersediaan dan kecukupan waktu bagi pasien/keluarga pasien untuk berkonsultasi, pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial, pemberian informasi kepada pasien mengenai pemberian obat.

3) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal diukur berdasarkan tiga variabel (Hartati, 2012):

- a. Peralatan menggambarkan peralatan yang dimiliki rumah sakit dalam mendukung kegiatan operasionalnya. Aspek ini meliputi: peralatan kerja dalam kondisi baik

dan layak pakai, peralatan tersedia dalam jumlah yang memadai, alat tulis kantor yang dibutuhkan tersedia dan dalam kondisi baik, dilakukan pengecekan inventaris kantor.

- b. Sarana dan prasarana merupakan variabel yang menggambarkan sarana dan prasarana yang dimiliki rumah sakit dalam mendukung kegiatan operasional rumah sakit. Aspek ini meliputi: komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efisiensi dan efektivitas bekerja, data dan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap, gedung/ruang (rawat jalan/rawat inap/gawat darurat/gedung administrasi/ruang lain) dalam kondisi baik dan dalam keadaan bersih, prasarana RSUD (seperti air, listrik, sistem informasi dan komunikasi) berfungsi dengan baik, dilakukan pengecekan sarana prasarana RSUD.
- c. Proses merupakan variabel yang menggambarkan kemampuan pegawai rumah sakit dalam menjalankan rangkaian kegiatan pelayanan. Aspek ini meliputi: target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai rumah sakit, pegawai rumah sakit mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan, pegawai rumah sakit mampu memberikan pelayanan sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM).

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari dua variabel sebagai berikut (Hartati, 2012):

- a. Kemampuan merupakan variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen rumah sakit dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Aspek ini meliputi: terdapat diklat bagi pegawai RSUD untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan petugas, adanya kesempatan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan, lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru, adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi dari pimpinan, pimpinan memberikan pengarahan yang jelas sebelum melaksanakan tugas, pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku yang produktif, pimpinan memberikan pengetahuan kepada bawahan mengenai tingkah laku/moral yang positif, adanya kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa.

- b. Motivasi merupakan variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan manajemen dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai rumah sakit. Aspek ini meliputi: RSUD ini memberikan remunerasi/tunjangan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan profesionalitas, promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan, sistem absensi berjalan dengan baik, ruangan kerja nyaman dan memadai, pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja, pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan, keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan sekerja, RSUD ini memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, RSUD ini memberikan teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan, komunikasi antar rekan sekerja maupun antar bagian berjalan dengan baik, hubungan sosial sesama rekan kerja terjalin dengan baik, kerja sama dalam tim maupun antar bagian di RSUD dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik.

b. Teknik Analisis Data

Adapun metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah sebagai berikut:

a) Perspektif Keuangan

Teknik analisis data untuk menilai perspektif keuangan dengan menggunakan analisis rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

Tabel 2. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

No.	Tolak Ukur	Cara Pengukuran
1.	Rasio Ekonomi	$\frac{\text{Pengeluaran}}{\text{Anggaran yang Ditetapkan}}$
2.	Rasio Efisiensi	$\frac{\text{Pengeluaran untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}}$
3.	Rasio Efektivitas	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}}$

Setelah mendapatkan nilai masing-masing tolak ukur kinerja perspektif keuangan, kemudian hasilnya dibandingkan setiap tahunnya.

b) Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dalam menganalisis data dari hasil kuesioner dengan metode

Multiattribute Attitude Model (MAM). Metode ini menilai sikap secara keseluruhan.

Adapun cara perhitungannya sebagai berikut:

1. Membuat tabel skala likert 1-5 baik untuk kolom ideal maupun belief.

Tabel 3. Skala Pengukuran Kuesioner

Skala	Kategori
5	Sangat Puas
4	Puas
3	Cukup Puas
2	Tidak Puas
1	Sangat Tidak Puas

2. Mencari nilai belief dengan cara:

Nilai belief = skor x jumlah absolut *belief* pada masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian nilai *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{Jumlah nilai belief}}{\text{Jumlah Pelanggan/Jumlah Kabag/Jumlah karyawan}}$$

3. Menghitung total nilai dari masing-masing atribut yang sudah dirangking. Urutan pertama akan diberi skor 5, dan seterusnya sampai urutan kelima diberi skor 1, kemudian dicari skor totalnya.
4. Menghitung bobot nilai masing-masing atribut dari perhitungan urutan prioritas tersebut, dengan cara:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing - masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

5. Menghitung setiap pelanggan secara keseluruhan dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i | - \quad x_{ib} |$$

Keterangan:

Ab = sikap seseorang secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut

X_{ib} = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

6. Membuat *range* nilai dari skala likert yang ada. Dengan cara (sikap – 1) x 100 dan hasilnya (5 – 1) x 100 = 400. Kemudian nilai 400 tersebut dibagi menjadi 5 bagian.

Keterangan:

0 – 80	= Sangat Tidak Puas (Kinerja Sangat Tidak Baik)
80 – 160	= Tidak Puas (Kinerja Tidak Baik)
160 – 240	= Cukup Puas (Kinerja Cukup Baik)
240 – 320	= Puas (Kinerja Baik)
320 – 400	= Sangat Puas (Kinerja Sangat Baik)

Tingkat kepuasan yang terdapat dalam penilaian sikap secara keseluruhan menunjukkan kinerja rumah sakit, sehingga hasil perhitungan menunjukkan angka yang mendekati 400, maka kinerja rumah sakit menunjukkan hasil yang baik, begitu juga sebaliknya.

- c) Penentuan kriteria penilaian kinerja rumah sakit secara keseluruhan setelah mengetahui hasil analisis kuantitatif dan kualitatif, langkah selanjutnya yaitu menilai kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar secara keseluruhan berdasarkan metode *balanced scorecard*. Kriteria baik dan buruk kinerja rumah sakit secara keseluruhan yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja sangat baik : jika 4 perspektif dinilai baik
2. Kinerja baik : jika 3 perspektif dinilai baik
3. Kinerja kurang baik : jika 2 perspektif dinilai baik
4. Kinerja tidak baik : jika 1 perspektif dinilai baik

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menganalisis masing-masing perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard*, sehingga dapat mengetahui kinerja dari RSUD Dr. Saiful Anwar. Analisis dari masing-masing perspektif antara lain sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan didasarkan pada laporan keuangan RSUD Dr. Saiful Anwar periode tahun 2016 sampai 2018 yang sudah diaudit. Perhitungan untuk perspektif keuangan di sini menggunakan rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

a. Rasio Ekonomi

Rasio ini menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Bagaimana kemampuan rumah sakit dalam mengelola pendapatan dan mengukur realisasi pengeluaran dengan anggaran pengeluaran rumah sakit.

Tabel 4. Rasio Ekonomi RSUD Dr. Saiful Anwar Malang selama Tahun 2016-2018

Tahun	Anggaran yg Ditetapkan	Pengeluaran	Rasio Ekonomi
2016	Rp 911.828.945.129,32	Rp 919.973.894.838,35	100,89 %
2017	Rp 843.754.802.257,79	Rp 788.843.378.527,85	93,49 %
2018	Rp 789.496.211.654,82	Rp 781.512.862.711,91	98,98 %

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2018

Secara umum kinerja perspektif keuangan untuk rasio ini telah ekonomis. Kinerja dikatakan ekonomis apabila memperoleh nilai kurang dari 100%. Untuk tahun 2016 rasio ekonomi sebesar 100,89%, hal tersebut telah melampaui batas dari yang ditetapkan, akan tetapi angka tersebut masih mendekati 100%. Untuk tahun 2017 rasio ekonomi adalah sebesar 93,49%, angka ini menunjukkan penurunan dari tahun sebelumnya, artinya ketercapaian target 100% realisasi atas pengeluaran belum optimal. Ditahun 2018 rasio ekonomi sebesar 98,98%, angka tersebut mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya dan semakin dekat dengan target realisasi 100%. Untuk itu RSUD Dr. Saiful Anwar Malang perlu lebih memfokuskan diri dalam penyusunan anggaran, sehingga pengeluaran yang telah digunakan tidak terlalu besar atau kecil dari anggaran yang telah ditetapkan.

b. Rasio Efisiensi

Pengukuran rasio efisiensi bertujuan untuk melihat penurunan biaya operasi dalam hubungan dengan pendapatan yang digunakan.

Tabel 5. Rasio Efisiensi RSUD Dr. Saiful Anwar Malang selama Tahun 2016-2018

Tahun	Pengeluaran untuk Memperoleh Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Rasio Efisiensi
2016	Rp 594.847.287.347,35	Rp 598.560.561.611,82	99,37 %
2017	Rp 655.968.206.400,85	Rp 560.558.632.364,47	117,02 %
2018	Rp 554.746.168.578,77	Rp 649.114.913.239,77	85,46 %

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2018

Dari tabel di atas, rasio efisiensi dari tahun 2016 sampai 2018 dapat dikatakan cukup efisien. Kinerja keuangan dikatakan efisien apabila diperoleh nilai rasio efisiensi kurang dari 100%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2017 rasio efisiensi sangat tidak efisien, karena pada tahun tersebut rumah sakit telah mengeluarkan biaya lebih dari 100% dari pendapatan yang diperoleh. Pada tahun 2018 tingkat efisien sudah dapat dilihat dari rasio efisiensi yaitu sebesar 85,46%, hal tersebut

bisa dikatakan penggunaan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan lebih sedikit, artinya RSUD Dr. Saiful Anwar Malang telah memaksimalkan anggaran biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan.

c. Rasio Efektivitas

Pengukuran rasio efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan, selain itu rasio ini juga menggambarkan kemampuan rumah sakit dalam upaya mencapai target-target yang telah ditetapkan dalam hal pendapatan.

Tabel 6. Rasio Efektivitas RSUD Dr.Saiful Anwar Malang selama Tahun 2016-2018

Tahun	Target Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Rasio Efektivitas
2016	Rp 560.000.000.000,00	Rp 598.560.561.611,82	106,88 %
2017	Rp 585.000.000.000,00	Rp 560.558.632.364,47	95,82 %
2018	Rp 590.850.000.000,00	Rp 649.114.913.239,77	109,86 %

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2018

Melihat dari penetapan anggaran dan realisasi pendapatan untuk penentuan indikator efektivitas ini, pada tahun 2017 RSUD Dr. Saiful Anwar Malang masih belum efektif, karena dikatakan efektif apabila rasio efektivitas lebih dari 100%, artinya pada tahun 2017 masih ada selisih kurang dari target pendapatan yang telah ditentukan yaitu sebesar Rp 24.441.367.635,53 atau sebesar 4,18 %. Untuk tahun 2016 dan 2018, rasio efektivitasnya dapat dikatakan telah efektif karena sudah melebihi 100% dari target pendapatan yang telah ditentukan. Artinya kinerja keuangan pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang jika dilihat dari rasio efektivitasnya dapat dikatakan sudah efektif.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dianalisis menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (MAM). Model ini menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan atau pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh RSUD Dr. Saiful Anwar. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner yaitu data kualitatif yang terlebih dahulu diubah ke data kuantitatif dengan memberikan skor 1 sampai dengan 5 pada masing-masing pernyataan. Penelitian ini menggunakan nilai *belief*. Nilai *belief* menunjukkan kenyataan yang dirasakan pelanggan atau pasien terhadap pelayanan yang diberikan. Setelah itu dari kedua nilai tersebut dihitung rata-ratanya. Hasil dari perhitungan tersebut terdapat pada tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil Kuesioner Pelanggan

Skor Sikap	Kenyataan (<i>belief</i>)					Jumlah (a)	Rata-rata Kenyataan \bar{x}_i (b)
	5	4	3	2	1		
Pernyataan	SP	P	N	TP	STP		
Atribut Wujud Fisik							
Point 1	30	70				430	4,30
Point 2	20	60	20			400	4,00
Point 3		56	44			356	3,56
Point 4	20	70	10			410	4,10
Point 5	10	50	40			370	3,70
Point 6	20	60	20			400	4,00
Total <i>belief</i> rata-rata = 23,66/6							3,94
Atribut Keandalan							
Point 7		40	60			340	3,40
Point 8	10	90				410	4,10
Point 9		45	55			345	3,45
Total <i>belief</i> rata-rata = 10,95/3							3,65
Atribut Daya Tanggap							
Point 10	10	70	20			390	3,90
Point 11		80	20			380	3,80
Point 12		90	10			390	3,90
Total <i>belief</i> rata-rata = 11,60/3							3,86
Atribut Jaminan							
Point 13	15	65	20			395	3,95
Point 14		50	50			350	3,50
Point 15		80	20			380	3,80
Point 16	10	90				410	4,10
Total <i>belief</i> rata-rata = 15,35/4							3,83
Atribut Empati							
Point 17	10	50	40			370	3,70
Point 18		75	25			400	4,00
Point 19	15	70	15			400	4,00
Point 20	12	88				412	4,12
Total <i>belief</i> rata-rata = 15,82/4							3,95

Tabel 8. Urutan Kepentingan Kepuasan Pelanggan

Atribut	Urutan Kepentingan					Total (a)	Urutan	Bobot
	1	2	3	4	5			
Wujud Fisik			134	366	100	2.366	1	33
Keandalan			115	175	10	1.095	5	7
Daya Tanggap			50	240	10	1.160	4	27
Jaminan			90	285	25	1.585	2	13
Empati			80	283	37	1.557	3	20

Bobot diambil berdasarkan urutan kepentingan tabel berikut ini.

Tabel 9. Urutan Tingkatan Kepentingan

No. Urut	Nilai	Tingkat Kepentingan	Bobot (Wi)
1	5	(5/15) x 100%	33
2	4	(4/15) x 100%	27
3	3	(3/15) x 100%	20
4	2	(2/15) x 100%	13
5	1	(1/15) x 100%	7
Total	15		100

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa atribut wujud fisik adalah atribut yang dianggap paling penting oleh pelanggan atau pasien.

Langkah ketiga yaitu menghitung sikap pelanggan secara keseluruhan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (MAM) berikut ini.

$$Ab = \sum_{i=1}^n w_i |x_{ib}|$$

$$\begin{aligned}
 &= ((33 \times 3,94) + (27 \times 3,86) + (20 \times 3,95) + (13 \times 3,83) + (7 \times 3,65)) \\
 &= 130,02 + 104,22 + 79 + 49,79 + 25,55 \\
 &= 388,58
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan sikap pelanggan secara keseluruhan diperoleh hasil sebesar 388,58. Nilai tersebut berada pada *range* 320 – 400 yaitu menunjukkan hasil sangat puas. Maka dari itu, kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal, peneliti menganalisis menggunakan cara yang sama seperti dalam menganalisis perspektif pelanggan, yaitu menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (MAM). Hasil dari perhitungan dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Hasil Kuesioner Bisnis Internal

Skor Sikap	Kenyataan (<i>belief</i>)					Jumlah (a)	Rata-rata Kenyataan/xi (b)
	5	4	3	2	1		
Pernyataan	SP	P	N	TP	STP		
Atribut Peralatan							
Point 1	11	57	31		1	377	3,77
Point 2	7	63	28	2		375	3,75
Point 3	10	53	35	2		371	3,71
Point 4	10	51	38	1		370	3,70
Total <i>belief</i> rata-rata = 14,93/4							3,73

Atribut Sarana Prasarana							
Point 5	7	54	37	2		366	3,66
Point 6	16	50	33	1		381	3,81
Point 7	13	51	34	2		375	3,75
Point 8	9	64	26		1	380	3,80
Point 9	9	55	34	2		371	3,71
Total <i>belief</i> rata-rata = 18,73/5							3,74
Atribut Proses							
Point 10	8	54	33	5		365	3,65
Point 11	14	55	31			383	3,83
Point 12	7	54	37	2		366	3,66
Total <i>belief</i> rata-rata = 11,14/3							3,71

Tabel 11. Urutan Kepentingan Bisnis Internal

Atribut	Urutan Kepentingan					Total (a)	Urutan	Bobot
	1	2	3	4	5			
Peralatan	1	5	132	224	38	1.493	2	33
Sarana Prasarana	1	7	164	274	54	1.873	1	50
Proses		7	101	163	29	1.114	3	17

Bobot diambil berdasarkan urutan kepentingan tabel berikut ini.

Tabel 12. Urutan Tingkatan Kepentingan

No. Urut	Nilai	Tingkat Kepentingan	Bobot (Wi)
1	3	(3/6) x 100%	50
2	2	(2/6) x 100%	33
3	1	(1/6) x 100%	17
Total	6		100

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa atribut sarana prasarana adalah atribut yang dianggap paling penting oleh bisnis internal.

Langkah ketiga yaitu menghitung sikap karyawan secara keseluruhan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (MAM) berikut ini.

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi | \quad \cdot \quad Xib |$$

$$\begin{aligned}
 &= ((50 \times 3,73) + (33 \times 3,74) + (17 \times 3,71)) \\
 &= 186,5 + 123,42 + 63,07 \\
 &= 372,99
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan diperoleh hasil sebesar 372,99. Nilai tersebut berada pada *range* 320 – 400 yaitu menunjukkan hasil sangat puas. Maka dari itu, kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dalam memberikan kepuasan kepada karyawan menunjukkan hasil yang sangat baik.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti menganalisis dengan menggunakan cara yang sama seperti dalam menganalisis perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal, yaitu menggunakan *Multiattribute Attitude Model* (MAM). Hasil dari perhitungan tersebut terdapat pada tabel 13.

Tabel 13. Hasil Kuesioner Pembelajaran dan Pertumbuhan

Skor Sikap	Kenyataan (<i>belief</i>)					Jumlah (a)	Rata-rata Kenyataan/ <i>x_i</i> (b)
	5	4	3	2	1		
Pernyataan	SP	P	N	TP	STP		
Atribut Kemampuan							
Point 1	28	57	11	3	1	408	4,08
Point 2	33	57	8	2		421	4,21
Point 3	20	62	17	1		401	4,01
Point 4	17	66	17			400	4,00
Point 5	18	56	26			392	3,92
Point 6	18	53	24	5		384	3,84
Point 7	20	55	23	2		393	3,93
Point 8	23	49	23	5		390	3,90
Total <i>belief</i> rata-rata = 31,89/8							3,98
Atribut Motivasi							
Point 9	21	48	18	12	1	376	3,76
Point 10	9	62	23	6		384	3,84
Point 11	4	55	30	11		352	3,52
Point 12	12	49	29	9	1	362	3,62
Point 13	12	64	18	6		382	3,82
Point 14	16	59	19	6		385	3,85
Point 15	20	58	18	4		394	3,94
Point 16	21	54	22	2	1	392	3,92
Point 17	13	62	20	5		383	3,83
Point 18	16	66	19			401	4,01
Point 19	15	68	18			401	4,01
Point 20	18	59	23			395	3,95
Total <i>belief</i> rata-rata = 46,07/12							3,83

Tabel 14. Urutan Kepentingan Pertumbuhan dan Pembelajaran

Atribut	Urutan Kepentingan					Total (a)	Urutan	Bobot
	1	2	3	4	5			
Kemampuan	177	455	149	18	1	3.189	2	33
Motivasi	177	704	257	61	3	4.597	1	67

Bobot diambil berdasarkan urutan kepentingan tabel berikut ini.

Tabel 15. Urutan Tingkatan Kepentingan

No. Urut	Nilai	Tingkat Kepentingan	Bobot (Wi)
1	2	(2/3) x 100%	67
2	1	(1/3) x 100%	33
Total	3		100

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa atribut motivasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh pembelajaran dan pertumbuhan.

Langkah ketiga yaitu menghitung sikap karyawan secara keseluruhan menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model* (MAM) berikut ini.

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |xib|$$

$$= ((67 \times 3,98) + (33 \times 3,83))$$

$$= 266,66 + 126,39$$

$$= 393,05$$

Hasil perhitungan sikap karyawan secara keseluruhan diperoleh hasil sebesar 393,05. Nilai tersebut berada pada *range* 320 – 400 yaitu menunjukkan hasil sangat puas. Maka dari itu, kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar dalam memberikan kepuasan kepada karyawan menunjukkan hasil yang sangat baik.

Tabel 16. Hasil Penilaian Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar

Perspektif BSC	Kriteria	Keadaan RSUD Dr. Saiful Anwar	Keterangan
Perspektif Keuangan	Menurunnya rasio ekonomi	Selama tahun 2016-2017 terjadi penurunan, namun pada tahun 2018 terjadi peningkatan terhadap rasio ekonomi, akan tetapi anggaran yang dimiliki oleh rumah sakit masih mampu menutupi pengeluarannya	Baik
	Menurunnya rasio efisiensi	Selama tahun 2016-2018 terjadi penurunan, hal tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit telah menurunkan biaya operasi dalam hubungannya dengan pendapatan yang digunakan	Baik

Perspektif BSC	Kriteria	Keadaan RSUD Dr. Saiful Anwar	Keterangan
Perspektif Keuangan	Menurunnya rasio efektivitas	Selama tahun 2016-2017 terjadi penurunan, namun pada tahun 2018 terjadi peningkatan terhadap rasio efektivitas, namun jika dilihat dari nilai target pendapatan yang telah diperoleh rumah sakit telah meningkat	Baik
Perspektif Pelanggan	Mampu memberikan kualitas yang baik terhadap wujud fisik rumah sakit (wujud fisik), mampu memberikan pelayanan yang akurat dan terpercaya kepada pasien dengan baik (keandalan), mampu memberikan ketanggapan dan kerelaan pelayanan terhadap pasien dengan baik (daya tanggap), mampu memberikan pengetahuan dan kesopanan dalam memberikan pelayanan kepada pasien (jaminan), dan mampu memberikan perlakuan dan perhatian yang baik dalam melayani pasien (empati).	Secara keseluruhan tidak ada nilai yang signifikan antara jawaban <i>belief</i> dan ideal yang dirasakan pelanggan ataupun pasien terhadap kualitas yang diberikan oleh rumah sakit. Hasil penilaian secara keseluruhan, kepuasan pasien menunjukkan angka sebesar 388,58 yang berada dalam kategori sangat puas.	Baik
Perspektif Bisnis Internal	Mampu menyediakan peralatan kerja yang baik (peralatan), mampu memberikan mutu yang baik terhadap sarana dan prasarana rumah sakit (sarana dan	Hasil keseluruhan dari perhitungan bisnis internal berada dalam kategori sangat puas dengan nilai sebesar 372,99 hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa puas dengan bisnis internal yang ada, dalam hal ini	Baik

Perspektif BSC	Kriteria	Keadaan RSUD Dr. Saiful Anwar	Keterangan
	prasarana), mampu memberikan mutu yang baik terhadap kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas (proses).	ditunjukkan dengan wujud atribut peralatan, sarana dan prasarana, dan proses.	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Mampu memberikan kepuasan kepada pegawai dalam memberikan keterampilan dan pengetahuan (kemampuan) dan mampu memberikan kepuasan pegawai dalam memberikan motivasi kerja (motivasi).	Penilaian secara keseluruhan menunjukkan bahwa karyawan sangat puas dengan usaha rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada karyawan. Pelayanan dalam hal ini adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan pemberian motivasi kerja. Perhitungan secara keseluruhan menghasilkan nilai sebesar 393,05, nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat puas.	Baik

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar Malang dilihat dari perspektif keuangan dengan menggunakan *Value For Money* yang terdiri atas: rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektivitas. Dari perspektif ini secara umum RSUD Dr. Saiful Anwar Malang telah ekonomis, artinya realisasi pengeluaran lebih kecil dari anggaran yang telah dibuat. Kemudian, jika dilihat dari tingkat efisiensi RSUD Dr. Saiful Anwar Malang dapat dikatakan efisien, artinya telah tercapainya target pendapatan pada tahun 2016 dan 2018. Dan apabila dilihat dari rasio efektivitas, RSUD Dr. Saiful Anwar Malang dapat dikatakan cukup efektif dalam menggunakan pengeluaran biaya yang digunakan untuk merealisasikan pendapatannya.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja RSUD Dr.Saiful Anwar Malang dilihat dari perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik. Perhitungan keseluruhan dengan menggunakan *Multiatribut Attitude Model* (MAM) menunjukkan nilai sebesar 388,58 dan termasuk dalam kategori sangat puas. Hal ini berarti RSUD Dr. Saiful Anwar sudah mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan terhadap atribut wujud fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati.

3. Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan hasil analisis perspektif bisnis internal pada RSUD Dr. Saiful Anwar menunjukkan hasil yang sangat baik. Apabila dilihat dari hasil perhitungan secara keseluruhan sikap karyawan rumah sakit dengan menggunakan *Multiatribut Attitude Model* (MAM) menghasilkan nilai sebesar 372,99, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat puas. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa puas dengan bisnis internal yang ada, dalam hal ini ditunjukkan dengan wujud atribut peralatan, sarana dan prasarana, dan proses.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Dr. Saiful Anwar menunjukkan hasil yang sangat baik. Perhitungan secara keseluruhan sikap karyawan rumah sakit dengan menggunakan *Multiatribut Attitude Model* (MAM) menghasilkan nilai sebesar 393,05, nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat puas. Hal ini berarti RSUD Dr. Saiful Anwar sudah mampu memberikan motivasi dan pelatihan untuk peningkatan dalam hal kemampuan karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

2. Saran

1. Pihak RSUD Dr. Saiful Anwar Malang sebaiknya menggunakan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi kinerjanya untuk tahun-tahun kedepan, agar kinerjanya semakin baik.
2. Dilakukan evaluasi secara berkesinambungan terhadap program kerja yang telah disusun, serta memantau penggunaan anggaran belanja agar tidak ada pengeluaran yang percuma.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- BPKP. 2004. *Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: BPKP.
- Collin, G. dan Dixon, H. 1991. *Integrated Learning*. Australia: Bookself Publishing.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Doyle, A., dan Griffith, J. B. 2000. *Cell and Tissue Culture for Medical Research*. New York: John Willey and Sons Ltd.
- GasperszV. 2003. *Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.
- Griffith dan King. 2000. *Championship Management for Healthcare Organization*. Journal of Healthcare Management, Vol 45.
- Hartati. 2012. *Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahsun M. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mulyadi. 2010. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir, S. 2001. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.

- Niven, Paul R. 2008. *Balanced Scorecard: Step – By – Step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pramadhany, Wahyu Eko Yuzandra dan Rahardjo, Shiddiq Nur. 2010. *Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba*. Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Ratminto dan Atik Septi W. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Santhi, Made Widya. 2013. *Aplikasi Manajemen Strategik dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Bali)*. Tesis. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Laporan Keuangan BLUD RSUD Dr. Saiful Anwar Malang Tahun Anggaran 2016-2018.
- Laporan Tahunan RSUD Dr. Saiful Anwar Malang Tahun Anggaran 2016-2018.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) RSUD Dr. Saiful Anwar Malang Tahun Anggaran 2016-2018.
- Website RSUD Dr. Saiful Anwar Malang, diakses 26 Juli 2019 dari <http://www.rsusaifulanwarjatimprov.web.id>

LAMPIRAN 1. Instrumen Penelitian

Lampiran1.1 Kuesioner Pespektif Pelanggan

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Program Studi Magister Manajemen yang sedang menyelesaikan tugas akhir Tesis.

Dalam rangka mengumpulkan data, saya memohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Hasil dari kuesioner ini sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan penelitian tentang kepuasan pasien di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang. Jawaban kuesioner ini akan terjamin kerahasiaannya, oleh karena itu Bapak/Ibu/Sdr tidak perlu menuliskan nama. Mengingat keberhasilan penelitian ini akan sangat tergantung kepada kelengkapan jawaban, dimohon dengan sangat agar kiranya jawaban dapat diberikan selengkap mungkin. Kejujuran serta kesungguhan Bapak/Ibu/Sdr dalam mengisi kuesioner ini akan sangat berarti dan sangat saya hargai.

Atas kesediaan serta kerjasama Bapak/Ibu/Sdr, saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian

- a. Berilah tanda ($\sqrt{\quad}$) pada jawaban yang telah sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu/Sdr telah rasakan selama ini.
- b. Ada lima alternatif jawaban, yaitu:
 1. Sangat Tidak Puas (STP)
 2. Tidak Puas (TP)
 3. Netral (N)
 4. Puas (P)
 5. Sangat Puas (SP)

Karakteristik Responden

- a. Hari/Tanggal :
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan**)
- c. Pendidikan : SD/SMP/SMA/D1/D2/D3/D4/S1/S2/S3**)
- d. Kategori Pasien : Rawat Jalan/Rawat Inap/Gawat Darurat**)
- e. Jenis Pasien : Umum/BPJS **)

**) Lingkari yang sesuai

KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN/PASIEN						
NO.	DAFTAR PERTANYAAN	STP	TP	N	P	SP
A. Wujud Fisik (<i>Tangibles</i>)						
1.	Peralatan operasional rumah sakit					
2.	Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan					
3.	Kejelasan papan petunjuk/informasi pelayanan					
4.	Ketersediaan fasilitas pendukung rumah sakit (ATM, kantin, tempat ibadah, dan lain-lain) di dalam lingkungan rumah sakit					
5.	Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan					
6.	Kebersihan dan kerapian berpakaian petugas					
B. Keandalan (<i>Reliability</i>)						
7.	Kecepatan dan kemudahan prosedur pelayanan					
8.	Keakuratan administrasi/pencatatan pasien					
9.	Ketepatan jadwal pelayanan dijalankan (waktu buka pendaftaran, kedatangan dokter)					
C. Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)						
10.	Petugas segera memberikan bantuan bila ada kesulitan pada pasien					
11.	Tanggapan positif terhadap keluhan pasien					
12.	Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien					
D. Jaminan (<i>Assurance</i>)						
13.	Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya					
14.	Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan					
15.	Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien					
16.	Biaya yang ditawarkan oleh rumah sakit					
E. Empati (<i>Emphaty</i>)						
17.	Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan					
18.	Ketersediaan dan kecukupan waktu bagi pasien/keluarga pasien untuk berkonsultasi					
19.	Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain					
20.	Pemberian informasi kepada pasien mengenai pemberian obat					

Lampiran 1.2 Kuesioner Pespektif Bisnis Internal



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PASCASARJANA UMM

Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Petunjuk Pengisian

1. Mohon identitas responden diisi sesuai dengan pertanyaan yang tersedia
2. Mohon diberi tanda (√) pada pilihan yang paling sesuai dengan yang Bapak/Ibu/Sdr lihat/rasakan
3. Mohon dijawab tanpa ada pengaruh apapun, peneliti akan merahasiakan jawaban Bapak/Ibu/Sdr
4. Keterangan:
 - STP = Sangat Tidak Puas
 - TP = Tidak Puas
 - N = Netral
 - P = Puas
 - SP = Sangat Puas
5. Jika Bapak/Ibu/Sdr memberikan jawaban Tidak Puas (TP) atau Sangat Tidak Puas (STP), mohon memberikan alasan pada tempat yang telah disediakan di bawah *)

IDENTITAS RESPONDEN

1. Umur : Tahun
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan**)
3. Masa Kerja : Tahun
4. Kategori Pegawai : Medis/Non Medis**)
5. Jabatan/Unit Kerja:
6. Status Pegawai : PNS/BLUD Non PNS**)
7. Pendidikan : SD/SMP/SMA/D1/D2/D3/D4/S1/S2/S3**)

**) Lingkari yang sesuai

KUESIONER PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL						
NO.	DAFTAR PERTANYAAN	STP	TP	N	P	SP
A. Peralatan						
1	Peralatan kerja dalam kondisi baik dan layak pakai					
2	Peralatan tersedia dalam jumlah yang memadai					
3	Alat tulis kantor yang dibutuhkan tersedia dan dalam kondisi baik					
4	Dilakukan pengecekan inventaris kantor					

B. Sarana dan Prasarana						
5	Komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efisiensi dan efektivitas bekerja					
6	Data dan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap					
7	Gedung/ruang (rawat jalan/rawat inap/gawat darurat/gedung administrasi/ruang lain) dalam kondisi baik dan dalam keadaan bersih					
8	Prasarana RSUD (seperti air, listrik, sistem informasi dan komunikasi) berfungsi dengan baik					
9	Dilakukan pengecekan sarana prasarana RSUD					
C. Proses						
10	Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai rumah sakit					
11	Pegawai rumah sakit mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan					
12	Pegawai rumah sakit mampu memberikan pelayanan sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM)					

Lampiran 1.3 Kuesioner Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PASCASARJANA UMM

Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Petunjuk Pengisian

1. Mohon identitas responden diisi sesuai dengan pertanyaan yang tersedia
2. Mohon diberi tanda (✓) pada pilihan yang paling sesuai dengan yang Bapak/Ibu/Sdr lihat/rasakan
3. Mohon dijawab tanpa ada pengaruh apapun, peneliti akan merahasiakan jawaban Bapak/Ibu/Sdr
4. Keterangan:
 - STP = Sangat Tidak Puas
 - TP = Tidak Puas
 - N = Netral
 - P = Puas
 - SP = Sangat Puas
5. Jika Bapak/Ibu/Sdr memberikan jawaban Tidak Puas (TP) atau Sangat Tidak Puas (STP), mohon memberikan alasan pada tempat yang telah disediakan di bawah *)

IDENTITAS RESPONDEN

1. Umur : Tahun
 2. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan**)
 3. Masa Kerja : Tahun
 4. Kategori Pegawai : Medis/Non Medis**)
 5. Jabatan/Unit Kerja:
 6. Status Pegawai : PNS/BLUD Non PNS**)
 7. Pendidikan : SD/SMP/SMA/D1/D2/D3/D4/S1/S2/S3**)
- **) Lingkari yang sesuai

KUESIONER PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN						
NO.	DAFTAR PERTANYAAN	STP	TP	N	P	SP
A. Kemampuan						
1	Terdapat diklat bagi pegawai RSUD untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan petugas					
2	Adanya kesempatan bagi pegawai untuk					

	melanjutkan pendidikan					
3	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru					
4	Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi dari pimpinan					
5	Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas sebelum melaksanakan tugas					
6	Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku yang produktif					
7	Pimpinan memberikan pengetahuan kepada bawahan mengenai tingkah laku/moral yang positif					
8	Adanya kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa					
B. Motivasi						
9	RSUD ini memberikan remunerasi/tunjangan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan profesionalitas					
10	Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan					
11	Sistem absensi berjalan dengan baik					
12	Ruangan kerja nyaman dan memadai					
13	Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja					
14	Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan					
15	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan sekerja					
16	RSUD ini memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi					
17	RSUD ini memberikan teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan					
18	Komunikasi antar rekan sekerja maupun antar bagian berjalan dengan baik					
19	Hubungan sosial sesama rekan kerja terjalin dengan baik					
20	Kerja sama dalam tim maupun antar bagian di RSUD dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik					

Lampiran 1.4 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan

Respon- den	PERSPEKTIF PELANGGAN																			
	VARIABEL PERNYATAAN																			
	A						B			C			D				E			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
2	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
6	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
7	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
9	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
12	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
14	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
15	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
16	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
17	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
19	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
22	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
24	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
25	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
26	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
27	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
29	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
32	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
34	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5

Lampiran 1.4 (Lanjutan)

Respon- den	PERSPEKTIF PELANGGAN																			
	VARIABEL PERNYATAAN																			
	A						B			C			D				E			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
35	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
36	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
37	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
39	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
40	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
42	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
44	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
45	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
46	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
47	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
49	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
50	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
52	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
54	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
55	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
56	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
57	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
59	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
60	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
62	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
64	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
65	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
66	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
67	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
69	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
70	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 1.4 (Lanjutan)

Respon- den	PERSPEKTIF PELANGGAN																			
	VARIABEL PERNYATAAN																			
	A						B			C			D				E			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
71	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
72	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
74	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
75	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
76	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
77	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
79	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
80	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
82	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
84	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
85	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
86	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
87	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
89	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
90	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
92	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
94	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
95	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
96	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
97	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
99	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
100	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jumlah	430	400	356	410	370	400	340	410	340	390	380	410	390	350	380	410	370	380	390	410
Nilai Rata-Rata	4,30	4,00	3,56	4,10	3,70	4,00	3,40	4,10	3,40	3,90	3,80	4,10	3,90	3,50	3,80	4,10	3,70	3,80	3,90	4,10
Nilai Variabel	3,94						3,63			3,93			3,83				3,88			

Lampiran 1.5 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

Responden	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL											
	VARIABEL PERNYATAAN											
	A				B					C		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
7	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
12	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
13	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
14	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
15	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
16	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
18	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
19	4	3	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
23	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
24	4	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	3
25	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	5	4
26	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4
27	4	5	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
29	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
30	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
31	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
32	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	5
35	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
36	5	4	3	2	4	4	5	5	5	4	4	4

Lampiran 1.5 (Lanjutan)

Responden	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL											
	VARIABEL PERNYATAAN											
	A				B					C		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
37	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
38	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
39	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
40	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4
42	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
44	3	5	4	3	4	5	3	3	3	4	5	4
45	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
46	5	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	5
47	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
48	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4
51	4	3	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
54	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
58	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3
59	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
60	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
61	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
62	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
63	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
64	4	4	4	4	2	3	3	1	3	2	3	2
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
67	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
69	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	1	3	2	4	2	4	3	3	3	4	4	2

Lampiran 1.5 (Lanjutan)

Responden	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL											
	VARIABEL PERNYATAAN											
	A				B					C		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
73	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3
74	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
75	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
76	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
77	3	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3
78	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3
79	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
83	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
84	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	3	4
85	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
86	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
87	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4
88	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3
89	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	5
90	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	3	4
91	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4
92	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
95	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	5	3
96	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
97	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	3	4	5	4	4	3	2	4	3	3	3	4
99	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Jumlah	377	375	371	370	366	377	375	380	371	365	383	366
Nilai Rata-Rata	3,77	3,75	3,71	3,70	3,66	3,81	3,75	3,80	3,71	3,65	3,83	3,66
Nilai Variabel	3,73				3,75					3,71		

Lampiran 1.6 Hasil Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Respon den	PERSPEKTIF PELANGGAN																			
	VARIABEL PERNYATAAN																			
	A								B											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
6	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4
11	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4
12	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
14	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
15	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
16	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3
17	5	5	5	4	4	4	5	5	2	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
20	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
21	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
27	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
29	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
30	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
31	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
32	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4
33	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5
34	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5
36	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4

Lampiran 1.6 (Lanjutan)

Respon den	PERSPEKTIF PELANGGAN																			
	VARIABEL PERNYATAAN																			
	A								B											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
37	5	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4
38	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5
40	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
44	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4
46	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
47	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
56	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
58	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
59	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4
63	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3
68	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
69	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
70	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4

Lampiran 1.6 (Lanjutan)

Respon den	PERSPEKTIF PELANGGAN																			
	VARIABEL PERNYATAAN																			
	A								B											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
73	5	5	4	3	3	2	2	2	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3
74	5	5	4	3	3	2	2	2	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	1	5	4	4	3	2	5	3	3	2	3	1	3	2	4	3	2	5	5	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3
80	2	4	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4
83	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	2	5	4	4	4	4
85	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
86	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
88	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
89	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	2	3	4	4	3	3	2	4	4	5
90	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
91	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
92	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
93	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
95	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
96	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
97	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
98	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
99	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
100	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Jumlah	391	404	423	382	374	366	374	372	359	357	335	345	365	367	373	374	365	378	378	376
Nilai Rata-Rata	4,12	4,25	4,45	4,02	3,94	3,85	3,94	3,92	3,78	3,76	3,53	3,63	3,84	3,86	3,93	3,94	3,84	3,98	3,98	3,96
Nilai Variabel	4,11						3,88				3,64			3,89				3,94		

Lampiran 1.7 Neraca

NERACA RSUD Dr. Saiful Anwar Malang per 31 Desember Tahun 2016 - 2018

URAIAN	Tahun 2018	Tahun 2017	Tahun 2016
AKTIVA			
ASET LANCAR			
Kas dan Setara Kas	13.339.680.391,68	2.380.719.080,82	17.940.579.860,79
Kas di Bendahara Penerimaan	0,00	0,00	-
Kas di Bendahara Pengeluaran	0,00	0,00	-
Kas di BLUD	13.339.680.391,68	2.380.719.080,82	17.940.579.860,79
Piutang Pendapatan	363.635.558.651,04	380.168.393.941,03	64.684.957.197,90
Piutang Pendapatan BLUD	363.635.558.651,04	380.168.393.941,03	64.684.957.197,90
Penyisihan Piutang	-2.350.628.940,40	-872.265.723,80	(758.528.016,50)
Beban Dibayar Dimuka	116.632.495,43	130.312.108,34	95.102.666,68
Persediaan	33.259.900.061,53	32.820.869.388,30	41.741.713.746,51
Aset Untuk Dikonsolidasikan	0,00	0,00	-
JUMLAH ASET LANCAR	408.001.142.659,28	414.628.028.794,69	123.703.825.455,38
ASET TETAP			
Tanah	170.669.750.000,00	170.669.750.000,00	170.669.750.000,00
Peralatan dan Mesin	861.523.393.088,00	788.415.618.143,00	633.959.458.644,00
Gedung dan Bangunan	276.149.624.731,00	273.933.916.566,00	276.054.790.250,00
Jalan, Irigasi, dan Jaringan	12.911.652.094,00	12.187.970.894,00	11.691.064.154,00
Aset Tetap Lainnya	431.897.650,00	431.897.650,00	422.072.650,00
Konstruksi Dalam Pengerjaan	49.000.000,00	2.097.492.165,00	68.794.000,00
Akumulasi Penyusutan	-617.848.937.366,00	-487.092.361.261,00	(378.095.262.705,00)
JUMLAH ASET TETAP	703.886.380.197,00	760.644.284.157,00	714.770.666.993,00
ASET LAINNYA			
Tagihan Jangka Panjang	0,00	0,00	-
Aset Tetap Kemitraan dengan Pihak Ketiga	0,00	0,00	-
Aset Tidak Berwujud	2.632.740.708,00	2.691.890.716,00	2.726.283.398,00
Aset Lain-lain	425.361.200,00	425.361.197,00	719.195.697,00
JUMLAH ASET LAINNYA	3.058.101.908,00	3.117.251.913,00	3.445.479.095,00
JUMLAH AKTIVA	1.114.945.624.764,28	1.178.389.564.864,69	841.919.971.543,38
KEWAJIBAN			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Utang Perhitungan Pihak Ketiga (PFK)	0,00	0,00	-
Utang Bunga	0,00	0,00	20.902.777,78
Bagian Lancar Utang Jangka Panjang	0,00	0,00	5.000.000.000,00
Pendapatan Diterima Dimuka	210.538.333,23	236.291.666,57	-
Utang Belanja	59.416.195.853,19	79.575.195.651,13	42.830.345.916,80
Utang Jangka Pendek Lainnya	0,00	0,00	-
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	59.626.734.186,42	79.811.487.317,70	47.851.248.694,58
JUMLAH KEWAJIBAN	59.626.734.186,42	79.811.487.317,70	47.851.248.694,58
Ekuitas	149.226.274.677,45	335.817.372.429,58	249.029.153.114,80
Ekuitas	895.297.191.166,37	895.272.140.968,78	687.498.550.852,94
Surplus/Defisit - LO	-746.070.916.488,92	-559.454.768.539,20	(438.469.397.738,14)
Ekuitas SAL	0,00	0,00	-
Ekuitas untuk Dikonsolidasikan	906.092.615.900,41	762.760.705.117,41	545.039.569.734,00
JUMLAH EKUITAS	1.055.318.890.577,86	1.098.578.077.546,99	794.068.722.848,80
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS DANA	1.114.945.624.764,28	1.178.389.564.864,69	841.919.971.543,38

Lampiran 1.8 Laporan Operasional

LAPORAN OPERASIONAL RSUD Dr. Saiful Anwar Malang

Untuk Tahun yang Berakhir Sampai Dengan 31 Desember Tahun 2016 - 2018

URAIAN	Tahun 2018	Tahun 2017	Tahun 2016
KEGIATAN OPERASIONAL	-	-	-
PENDAPATAN - LO			
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) - LO			
Lain-lain PAD Yang Sah - LO	632.151.463.060,30	665.503.483.757,48	519.900.600.004,37
JUMLAH PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) - LO	632.151.463.060,30	665.503.483.757,48	519.900.600.004,37
LAIN-LAIN PENDAPATAN DAERAH YANG SAH - LO			
Pendapatan Lainnya - LO	9.937.893.594,00	27.006.502.407,00	39.268.350,00
JUMLAH LAIN-LAIN PENDAPATAN DAERAH YANG SAH - LO	9.937.893.594,00	27.006.502.407,00	39.268.350,00
SURPLUS NON OPERASIONAL - LO			
Surplus Pemindahtanganan/Pemusnahan Aset Non Lancar - LO	20.556.898,00	1.584.822,00	0,00
JUMLAH SURPLUS NON OPERASIONAL - LO	20.556.898,00	1.584.822,00	0,00
BEBAN			
BEBAN OPERASI - LO			
Beban Pegawai - LO	128.983.408.561,00	135.211.546.327,00	138.546.522.955,00
Beban Barang dan Jasa	582.330.324.228,29	568.822.432.062,83	574.934.241.639,44
Beban Bunga - LO	0,00	319.140.625,00	867.092.013,88
Beban Penyusutan dan Amortisasi	115.933.938.431,00	108.728.289.883,00	78.668.568.701,00
Beban Penyisihan Piutang	1.478.363.216,60	113.737.707,30	0,00
Beban Lain-lain - LO	27.065,13	11.324.498,41	13.083.375,00
JUMLAH BEBAN OPERASI - LO	828.726.061.502,02	813.206.471.103,54	793.029.508.684,32
DEFISIT NON OPERASIONAL			
Defisit Pemindahtanganan/Pemusnahan Aset Non Lancar - LO	0,00	290.470.684,00	339.086.791,00
JUMLAH DEFISIT NON OPERASIONAL	0,00	290.470.684,00	339.086.791,00
SURPLUS / DEFISIT - LO	(186.616.147.949,72)	(120.985.370.801,06)	(273.428.727.120,95)

LAMPIRAN 2. Uji Reliabilitas

Lampiran 2.1 Perspektif Pelanggan

Scale: ALL VARIABLES

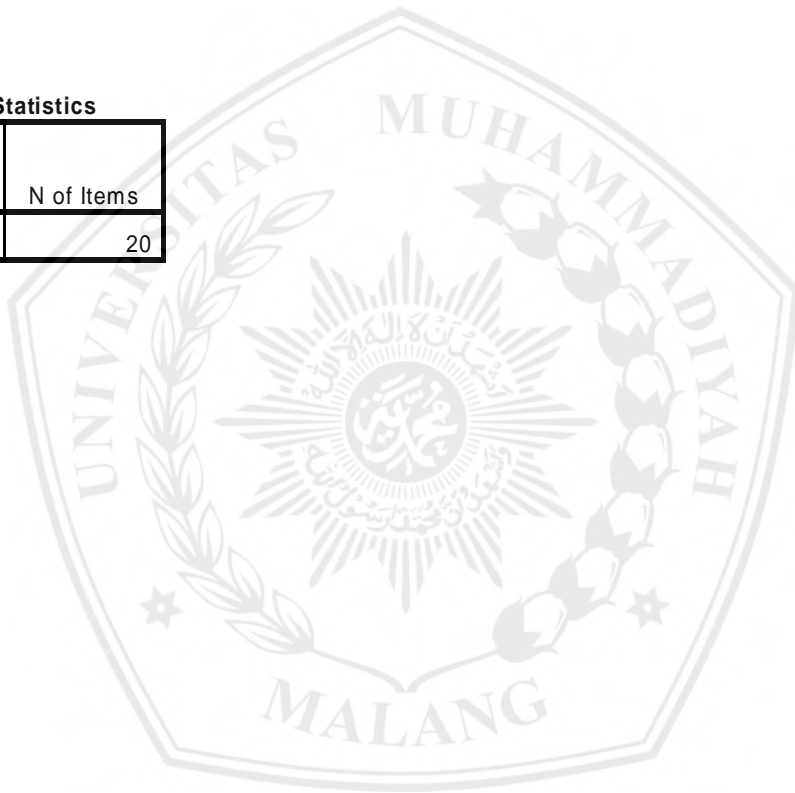
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	98	99,0
	Excluded ^a	1	1,0
	Total	99	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	20



Lampiran 2.2 Perspektif Bisnis Internal

Scale: ALL VARIABLES

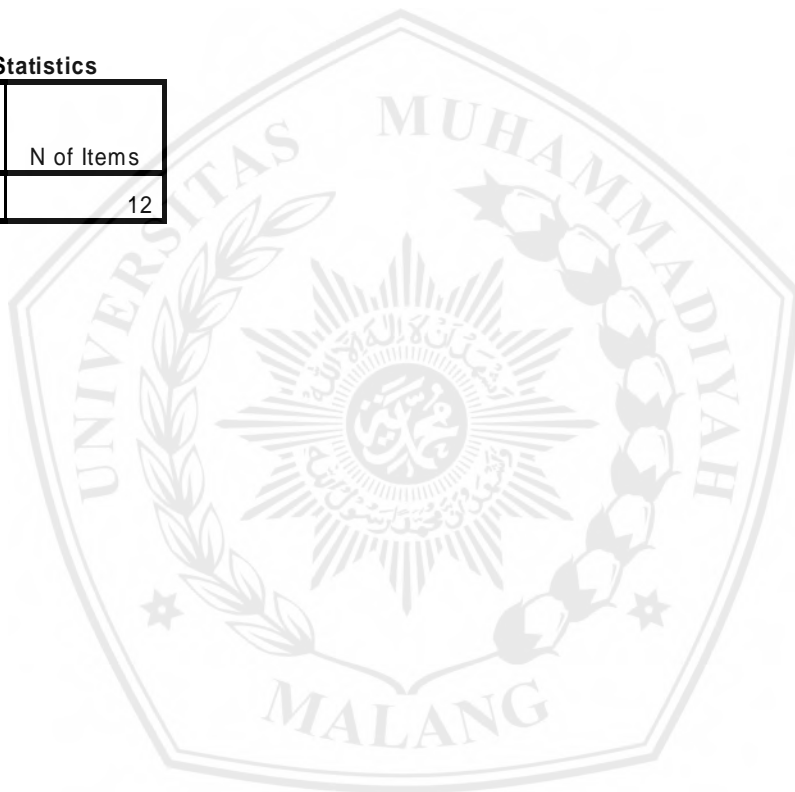
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	12



Lampiran 2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	20

